

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ► 由全面品質管理談淡江大學之體育教學

doi:10.6976/TJP.200812.0079

淡江體育, (11), 2008

作者/Author：謝幸珠

頁數/Page：79-85

出版日期/Publication Date：2008/12

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6976/TJP.200812.0079>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



# 由全面品質管理談淡江大學之體育教學

謝 幸 珠\*

## 壹、前 言

根據教育部高教司 ( 2008 ) 統計，國內大學校院總數 75 學年度有 28 所，85 學年度有 78 所，到 97 學年度不包括專科學校、軍校、警大及空大為 147 所，二十餘年來學校急劇增加；加上，2002 年我國加入世界貿易組織 ( WTO ) 後，外國人可以來台設立私立大學，以及少子化趨勢影響青少年人口下降，未來可能造成招生不足，再加上教育部經費補助等問題，各校經營管理者為因應高等教育市場競爭的白熱化，無不積極努力的尋求組織向上發展，以提升學校形象及永續經營能力。

淡江大學張創辦人建邦博士即洞察先機於民國 82 年引進全面品質管理 ( Total Quality Management, TQM ) 的理念，以提升教學、研究、行政及服務的品質。在創辦人、歷任及現任校長用心經營下，本校連續 11 年獲得《遠見》或《Cheers》等雜誌調查，企業最愛私校第一名，也連續多年獲得私立大學校院整體發展獎補助經費為私校之冠。學校體育教育環境是學生鍛鍊身體、學習運動技能及建立運動生活習慣最佳場所，本文擬以全面品質管理的基本架構應用於體育教學，期能提升本校體育教學品質與教學效能。

## 貳、全面品質管理的源起與意義

### 一、全面品質管理的源起

全面品質管理的概念及基礎理論最早是由美國品管專家戴明 ( W. Edwards Deming ) 博士於 1940 年提出，初期並未獲得大眾的迴響，反而在日本產業界受到重視，第二次世界大戰後，麥克阿瑟 ( Douglas MacArthur ) 將軍延請戴明及裘蘭 ( Joseph M. Juran ) 等學者到日本講授品質管制的方法，以重建日本經濟力量，1950 年日本產業界發展出品管圈 ( Quality Circle ) 技術，在管理思維上產生了重大變革，

並廣而推行迅速的提升製造業品質，不僅產業立足國際，並應用於教育界。

1980 年，美國國家廣播公司 ( NBC ) 報導「日本能，為什麼我們不能？」專題，引起大眾熱烈討論戴明品質管理理念，迫使美國政府重新定位戴明哲學，開始正視品質提升的重要性，重新建構 TQM 模式，使理論體系更臻成熟，快速傳播至世界各國。

## 二、全面品質管理的意義

TQM 理念是結合東、西方品管大師蕭華德 ( Walter A Shewhart )、戴明、裘蘭、費根堡 ( Armand V. Feigenbaum )、克勞斯比 ( Philip Bayard Crosby )，以及日本石川馨 ( K. Ishikawa )、赤尾洋二 ( Yoji Akao ) 等學者的理論而來。( 張家宜，2002 )

TQM 由最早期重視產品檢驗的「檢驗品管」( Quality Inspection )，延伸出品管部門負責的「品質管制」( Quality Control )，再發展為有品質管理理念，監督品質及過程的「品質保證」( Quality Assurance ) 之後費根堡提出「全面品質管制」( Total Quality Control ) 理念，強調整個生產過程涵蓋成品管理、設計、製造、成品及售後服務都要重視，最後再演變為更要滿足顧客需求的「全面品質管理」，品質是所有部門、所有成員的責任，要持續不斷改進。

Barkley 與 Saylor ( 1994 ) 認為「全面」是指組織中所有成員及所有事件都必須參與持續改進過程；「品質」是指內、外部顧客都滿意的達成，是 TQM 的目標；「管理」是指組織的領導必須採取 TQM 的領導方式。他們亦指出 TQM 是一種整合性的管理系統，經由管理者及職員的參與達成顧客滿意度，並利用量化方式持續改進組織過程。

吳清山與林天佑 ( 1994 ) 認為「全面」是指所有單位和所有人員都必須參與品質改進過程，並為品質負責；「品質」則是指品質改進的活動過程、結果與服務要符合顧客需求，而「管理」是有效達成品質改進目標的手段和方法。

張家宜 ( 2002 ) 綜合學者觀點，認為 TQM 的主要意義在於事先妥當安排和設計，降低事後的篩檢及錯誤，所有人員都要持續不斷努力，以降低成本產出零缺點的產品，滿足並超越顧客的需求。

## 參、全面品質管理導入教育界

1980 年代 TQM 模式應用於美國企業界的成功，激勵美國教育界「工業界能，為什麼教育界不能？」的思維，1990 年各大學紛紛開始學習 TQM 經驗，以克服招

生和財務分配的競爭壓力，爭相效法 TQM 理念來提升教學品質。

## 一、全面品質管理理念的轉化

TQM 模式導入教育界之後，學者重新定義思考教育機構的產品與顧客，Sallis (1996) 認為顧客分為內部顧客與外部顧客，前者是指教師、行政人員，後者則包括學生、家長、企業主管、勞動市場、政府和社會等。教育界把企業界不斷追求品質改善的精神及管理策略，將學校傳統經營理念轉化為創新並改善學校的教學與行政服務品質，提升學生學習成效，以滿足家長、社會及未來雇主的要求與期望。教育界的組織結構與工作氛圍沒有企業界的嚴謹，學校推行 TQM，對全體教職員工的行政管理、教學品質及經費運用等，均有正面效果。

## 二、教育全面品質管理的基本架構

教育機構的主要功能為教學、研究、行政及服務，學校秉持 TQM 的管理內涵，以 PDCA (Plan、Do、Check、Action) 循環方式不斷地改善品質，使學生能獲得最高品質的教育。

McMilian (1998) 認為一個組織的 TQM，依賴社會、技術與管理三大系統的努力，而顧客滿意、持續改進、授權與領導力則是控制這些系統的關鍵原則；吳清山等人 (1994) 認為外部與內部消費對品質的影響同樣重要，所以 TQM 的五項重要理念是：事先預防、永續改進、顧客至上、品質第一、全面參與；李怡禎 (2001) 以問卷調查各領域全品管專家的意見，以了解課程內涵的重要性，依序排列為顧客至上、持續改善、事先預防、團結合作、資料基礎、品質概念；至於品質承諾、全面參與、人力資源等構面則較不如前六項；張家宜 (2002) 綜合多位專家學者的理論，認為教育品質的架構內涵包括：顧客至上、持續改進、事先預防、團隊合作、資料基礎、品質承諾、全面參與、人力資源等八大項。

## 肆、全面品質管理應用於淡江之體育教學

洪嘉文 (2001) 比較傳統管理與全面品質管理之差異，提出全面品質管理在學校體育之策略應用，包括：願景與策略之重要性，學校行政主管之全力支持，形塑優質品質文化，建構績效責任制度，重視人力資源發展，人人是主角，民之所欲常在我心，確保服務品質。

陳建佑 (2002) 透過全面品質管理理念應用於學校體育課的班級經營，建立有

效的學習環境，體育老師要自我成長、精進改善教學品質，滿足學生需要。

陳清煌 (2004) 以 69 位內湖高工學生進行 8 週教學實驗，探討高職實施全面品質管理教學與教學成效之關係研究，結果發現全面品質管理的教學成效、課程教材滿意度、教師教學滿意度、學習環境滿意度、學習成果滿意度及人際關係滿意度均優於傳統教學。

吳國銑與呂學嘉 (2008) 亦運用全面品質管理的核心理念，探討提升學校體育教學之策略，包括：建構學校體育優質的教學環境，團隊時時省思追求品質完美，滿足內、外部顧客之實際需求，塑造學校體育教學良好願景，建構學校體育之學習型組織。

本文藉由教育全面品質管理的基本架構，參考多位專家學者的理念，提出本校體育教學之策略應用，分述如下：

## 一、闡揚體育教育的經營理念

參酌教育部規定的各級學校實施體育目標，配合學校的經營理念，訂定體育教學的使命與願景，淡江大學實施體育教育的目的在於培育學生具運動、休閒及健康的生活知能，弘揚終身體適能理念，養成規律運動習慣，促進全人健康。體育主管要讓使命與願景成為組織全體的共識，組織成員能夠了解並配合執行，為體育室的發展共同努力。

## 二、顧客至上、品質第一

TQM 理念強調以顧客為中心，品質由顧客定義，所以滿足顧客的需求成為 TQM 成敗的關鍵。本校體育教學包括：課程規劃與安排、教師教學、教師上傳教學計畫和學期成績、建置教學支援平台或製作教材、學術研究、發行「淡江體育」、教師聘審、體育活動、運動場館的管理與維護、運動器材的購置與檢視、經費控管、網頁資訊、環安宣導與維護、協助學生選課、協助社團及全校教職員活動、行政人員各相關業務等等。

整體教學品質的效益和教師、行政人員、學生、家長與社會息息相關。「工欲善其事，必先利其器」學校經營者需要充實教學資源，建構安全優質的運動環境；教師與行政人員都要有高度的責任感，配合學校政策，教師發揮專業知能與教學態度，行政人員充分的協助與支援，使教學實施過程順暢；學生透過多元又多功能的課程與活動，學習運動技能，鍛鍊身體強健體魄，享受運動樂趣，家長才能放心自



己的子弟在學校的健身活動；學校和行政人員也需要全校師生、家長與社會的肯定與支持，如此內、外部顧客間之需求獲得滿足時，達到全面品質的提升。

### 三、事先預防、持續改善

「預防重於治療」，事先預防是 TQM 降低成本的主要關鍵。無論是教師的教學、行政人員的服務、開會、舉辦活動或研討會，事先都能詳細規劃、充分準備，隨時以 E-mail 或通知轉達學校訊息；同時，教師、行政人員要尊重學生、家長或社會人士的意見。隨時巡視各運動場館的動線與安全措施，隨時補充運動器材，定期檢查、維護運動設施正常使用功能，全校教職員生都能安全運動預防傷害。訂定各運動場館設施管理辦法，使用或借用規則須知等予以規範，以便有法遵循，避免不必要的反覆、誤解、衝突和人力資源的浪費。

為改善教學方法，提升教學成效，淡江大學早在 1975 年起就正式定期實施「教學評鑑」，包括：專業態度、教學內容、教學方法與學習效果等四個向度，30 多年來從未間斷，教學評量不佳之教師，教學總分在 3.5 分以下者需填送「教學檢討改善報告」，輔導其參加教師專業發展研習，以改進教學提高學生學習效能，3 分以下者後續輔導結果送校教師評審委員會列案討論審議。另外，聘期屆滿之專任教師均須接受「教師評鑑」，包括：教學、研究、行政及服務等項目，評鑑結果作為聘任的依據。

事先預防能降低成本，但也要持續改進才能永續經營。學校應重視顧客的意見，不斷學習持續改善服務程序，以提升績效與競爭力。依照全面品質管理的「PDCA」循環原則，每學年依學校體育教學的使命與願景，訂定年度工作計畫 ( Plan )，內容包括：工作項目、預期達成目標、執行方式、評核指標等。學期間全員依工作項目確實執行 ( Do ) 並落實之，學期結束檢討 ( Check ) 整體工作計畫執行成效，完成績效評估，對達成率不佳的項目進行改善行動 ( Action )，使下一循環更好、更完善。

### 四、全面參與、團結合作

組織內所有的人員共同參與最符合 TQM 的精神，TQM 消除階級觀念，強調全員參與，主要是以「人人都是主角」的觀念尊重每一個份子，以凝聚全體的共識，成為優秀的團隊。全校師生、教學與行政單位全面參與，彼此相輔相成，學校的基層人員是學校動力來源，如果每個人都能貢獻一己之力，健全學校組織，必能提高

組織績效，提升學校的競爭力。

教學與行政單位必須全力配合並全力支持 TQM 觀念，彼此互相支持，將品質融入學校文化中。體育教學並非只是教師教學、學生學習或活動而已，更有賴全校人員包括：校長、副校長、學術或行政主管、全校老師與行政人員的重視與關心。淡江大學跨單位的協助，如教務處與資訊中心協助學生選課事務、資訊中心協助建立「學校體適能護照」網站、總務處協助各運動場館的維護修繕、學務處提供工讀生的支援、學習與教學中心的教師輔導工作坊、人事室協助辦理老師升等...等等，在在都需要各單位的協助或溝通協調，必須依賴全校的團結合作，才能彰顯體育教學的功能。

## 五、資料基礎、人力資源

TQM 應用科學方法，蒐集資料加以分析，作為決策與解決問題的基礎。行政人員隨時蒐集與課程、教師、教學、研究、行政及服務等相關的資料或數據，建立檔案，製作表單或圖形，提供教師或相關單位了解工作流程、查核、評比、決策、解決問題等資訊，俾利於有效的運用與管理。利用表單或圖形呈現，除了讓閱讀者能在最短時間獲得重要資訊，也可使資料明確清晰、亮眼吸引人。如本校大一上學期體育課程是以四週為一個單元，更換場地上課，把安排好的班級、上課場地、上課教師製作成課表放在體育室網頁提供學生參考使用，就可以減少學生電話查詢，降低行政人員解說的諸多時間浪費。

人力資源是利用管理方法，以有計畫、持續性的員工教育訓練，以增進員工的專業能力與組織績效。為堅持教學卓越，培育心靈卓越人才，淡江大學的全面品質管理要全校所有人員參與，學術或行政一、二級主管及教師每年定期參加「教學與行政革新研討會」，增進高階主管對 TQM 的認知與支持；行政人員定期參加「行政人員 TQM 研討會」及不定期的教育訓練課程，以強化所有成員正確積極的品質觀念。

## 伍、結語

教育是百年大計也是良心工作，淡江大學從張創辦人、歷任及現任校長都堅持追求學術卓越，體育教育也不例外，由體育室隸屬於學術一級單位，並設有秘書，即可了解學校對體育的重視，這是其他大專校院所沒有的。

大學是百年樹人的主要場所，發揮組織學習效益，才能在競爭激烈的環境中，

立於不敗之地。在國內，淡江是最早引進全面品質管理體系的大學，而全面品質管理的理念在追求品質持續進步，其最終目標在滿足並超越顧客的需求。學校要建構優質的運動環境，提供充足的教學資源，使全校學生有足夠的活動空間，而身為體育教育工作者，自當秉持 TQM 理念，持續不斷成長精進，跟上時代潮流，使淡江大學的體育教學向上提升、永續發展。

## 參考文獻

- 李怡禎 ( 2001 )。高等教育行政人員全面品質管理教育訓練課程內涵之研究。未出版碩士論文，淡江大學，台北縣。
- 吳清山、林天佑 ( 1994 )。全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，3，1-28。
- 吳國銑、呂學嘉 ( 2008 )。TQM 在學校體育教學中策略運用之探討。大專體育，97，53-57。
- 洪嘉文 ( 2001 )。全面品質管理在學校體育之策略應用。中華體育，57，18-27。
- 張家宜 ( 2002 )。高等教育行政全面品質管理理論與實務，台北市：高等教育。
- 陳建佑 ( 2002 )。全面品質管理理念在體育課班級經營應用。國立台灣體育學院學報，10，211-220。
- 陳清煌 ( 2004 )。高職實施全面品質管理教學與教學成效之關係研究。未出版碩士論文，國立台北科技大學，台北市。
- 教育部高教司 ( 2008 )。 [http://www.edu.tw/files/list/B0069/75-97\\_學年度大學校院數.pdf](http://www.edu.tw/files/list/B0069/75-97_學年度大學校院數.pdf)
- Barkley, B. T. & Saylor, J. H.(1994). Customer-driven project management: A new paradigm in total quality implementation. New York: McGraw-Hill.
- McMilan, J. M.(1998). Total quality management in higher education: A study of senior administrations' perceptions about total quality management in institutions of higher education in Ohio. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University, Kent.
- Sallis, E.(1996). Total quality management in education. London: Kogan Page.